

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

CAROLINE MARIA AMARAL GADELHA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS E PROPOSIÇÃO DE CONTROLES DE GESTÃO
PARA UMA MICROEMPRESA DE RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

CURITIBA

2013

CAROLINE MARIA AMARAL GADELHA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS E PROPOSIÇÃO DE CONTROLES DE GESTÃO
PARA UMA MICROEMPRESA DE RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Controladoria do Curso de Especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Ilse Maria Beuren, Dra.

CURITIBA

2013

“Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente”.

(Roger Von Oech)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir e me possibilitar mais conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias.

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, por sua tão carinhosa e paciente atenção dispensada, dedicação e compromisso, contribuindo valiosamente com seus comentários, considerações e sugestões.

Ao proprietário da empresa, pelo seu comprometimento e tempo disponibilizado para que todas as informações fossem coletadas da melhor maneira possível.

Aos demais, meu carinho à compreensão sábia dos diversos momentos ausentes.

RESUMO

Este estudo objetiva, a partir do mapeamento de processos, apresentar um conjunto de controles de gestão que possa melhorar o gerenciamento dos processos em uma microempresa. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa é qualitativa e descritiva, tendo como fontes pesquisas bibliográfica e de campo, esta última por meio de entrevistas com o gestor e o químico da empresa sobre os procedimentos e atividades desenvolvidas. O levantamento dos pontos fracos, que podem acarretar problemas para a empresa, é relevante para definir estratégias e realizar melhorias nos controles com este intuito. Com as informações coletadas, foi constatada a deficiência no processo de comunicação no controle de quantidades de materiais. Era conhecido o montante que entrava de material no estoque, mas conforme o trabalho evoluía e o fornecimento de materiais ocorria, perdia-se esse controle. Os processos foram avaliados e acompanhados pelo gestor para ele mesmo perceber o quanto é importante manter os controles atualizados. Antes de qualquer implantação, observou-se o desconforto de alguns funcionários quanto a essas implantações, os mesmos alegaram que trabalhar com tantos controles engessaria a empresa como um todo. Neste momento, alguns processos já tiveram que ser reajustados, considerando que os controles seriam alimentados por esses funcionários, com demonstração de resistência a mudanças, e essa dificuldade era alimentada também pelo ambiente externo da empresa. O cotidiano da empresa foi acompanhado para conhecer as atividades rotineiras. E essa convivência favoreceu a aproximação e obter a confiança de todos, tornando possível a coleta de dados e observar as satisfações e insatisfações das pessoas dentro da organização. Isso foi fundamental para realizar o mapeamento dos processos e desenvolver uma proposta de um conjunto de controles de gestão para implementação na microempresa investigada.

Palavras-chave: Controles internos. Processos gerenciais. Mapeamento de processos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de descontaminação e reciclagem de plásticos.....	15
FIGURA 2 – Fluxo atual contas a pagar e a receber	25
FIGURA 3 – Fluxo proposto contas a receber.....	27
FIGURA 4 – Fluxo proposto contas a pagar.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PROCESSOS GERENCIAIS	13
2.1.1 Mapeamento de processos gerenciais.....	13
2.1.2 Processos e procedimentos de controle	14
2.2 CONTROLADORIA.....	17
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	20
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	20
3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA	21
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	21
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	21
3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	22
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICROEMPRESA DE RECICLAGEM.....	23
4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DA MICROEMPRESA	24
4.3 PROPOSTAS DE CONTROLES DE GESTÃO PARA AUXILIAR NO CONTROLE DOS PROCESSOS DA MICROEMPRESA	25
4.4 PROPOSIÇÃO DE GERENCIAMENTO PARA PROMOVER O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA MICROEMPRESA	28
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
5.1 CONCLUSÕES.....	29
5.2 RECOMENDAÇÕES	30
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICES	33

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e a modernidade tecnológica têm um papel relevante para o impulso das empresas, no sentido de alcançar seus objetivos e atingir maiores proporções econômicas nos cenários nacional e internacional.

Considerando-se este cenário, nos dias de hoje, a preservação ambiental é uma preocupação do governo, pessoas e organizações, enfim, de todos que buscam garantir um planeta mais sustentável ambientalmente, bem como para os recursos naturais não tornarem-se escassos.

A reciclagem de plásticos é um modo pelo qual se viabiliza a reintrodução da matéria prima, evitando assim, a degradação do meio ambiente, a exploração de reservas naturais, como o petróleo.

Para reutilizar a variedade desses materiais, chamada de reprocessamento, é necessário desenvolver processos de seleção, desmontagem, lavagem com descontaminação, secagem. Segue-se o processo de pigmentação e granulação, pelo qual obtém-se a matéria prima novamente para uso em processo industrial na fabricação de novos produtos, fechando-se o ciclo de reaproveitamento total da matéria prima já existente.

Para obter sucesso no negócio, é necessário que a empresa tenha processos facilitadores da produção, adaptados a cada setor. O ganho de produtividade é obtido com o desenvolvimento de processos específicos, respeitando as normas e leis ambientais. Neste sentido, a controladoria deve prezar pela qualidade das informações fornecidas aos proprietários, permitindo, assim, que os gestores tenham informações relevantes para as tomadas de decisão.

Uma organização, por assim dizer, pode ser entendida como uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros, em que se atribui responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas) (MAXIMIANO, 2000).

O mapeamento de processos e o controle de gestão fazem parte do plano de organização da administração e são de fundamental importância para as empresas,

independente de seu porte. Destaca-se que é necessário que haja um controle sobre a empresa, para que a administração tome decisões corretas, solucione os problemas que se apresentam e enfrente as dificuldades com maior segurança.

O controle interno faz parte do plano de organização da administração e é relevante para a empresa, independente de seu porte, pois é necessário que haja um controle sobre a empresa, para que a administração tome decisões corretas e solucione as dificuldades com mais facilidade.

A necessidade de se medir é fundamental para que a empresa possa se ajustar às mudanças no seu ambiente a partir da melhoria dos processos e da infraestrutura organizacional. Isto fará com que as empresas na cadeia se adaptem mais rapidamente às intempéries ocasionadas pelo aumento da complexidade gerada pelo arranjo organizacional.

A capacidade das empresas de perpetuarem o ciclo de vida reflete a qualidade de gestão das interações estabelecidas pelos relacionamentos construídos dentro da cadeia de suprimentos. A avaliação de desempenho contextualizada na cadeia de suprimentos possibilita uniformizar a percepção dos membros em relação aos serviços a serem prestados por cada empresa, de acordo com sua função na cadeia, fazendo com que a cadeia inteira possa assim ser melhorada (GASPARETTO, 2003).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de mapeamento e controle gerencial, bem como suas falhas, pode levar as micro e pequenas empresas à falência. Neste porte de empresas, geralmente seus gestores possuem deficiências na disponibilidade de informações, além de conhecimentos mais amplos de gestão e de atualizações constantes.

Neste sentido, destaca-se a relevância de buscar um melhor entendimento dos processos e propor controles de gestão, que orientarão a organização, demonstrando suas reais capacidades, financeira e produtiva. O intuito é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e futuros, para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar o desempenho do negócio.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão de problema: Como se configuram os processos e os controles de gestão em uma microempresa de reciclagem de plásticos?

1.2 OBJETIVOS

A partir da pergunta de pesquisa elaboraram-se os objetivos geral e específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é, a partir do mapeamento de processos, propor um conjunto de controles de gestão que possa melhorar o gerenciamento dos processos em uma microempresa.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que norteiam a presente pesquisa são os seguintes:

- a) mapear os processos da microempresa de reciclagem de plásticos, objeto de estudo;
- b) propor um conjunto de controles de gestão que auxilie no controle dos processos da microempresa de reciclagem;
- c) identificar pontos de gerenciamentos administrativos, de produção e vendas que possam promover o crescimento sustentável e a profissionalização desta microempresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o constante crescimento produtivo das microempresas, fica evidenciada a necessidade de informações de suporte ao processo de gestão. Os gestores necessitam estar munidos de informações atualizadas, para poderem maximizar seus ativos. Contudo, precisam analisar criteriosamente suas necessidades, para o uso correto de tecnologias que atendam suas necessidades.

O mapeamento dos processos e a adequada implantação de controles de gestão contribuirão para o conhecimento interno da empresa. O mapeamento dos processos deixa mais claro o fluxo das atividades. As informações atenderão as buscas mais minuciosas, auxiliando para uma gestão mais saudável e com melhores resultados, reduzindo problemas operacionais e de gerenciamento.

No entanto, vale destacar as dificuldades do empreendedor em entender os cenários econômicos internos e externos da empresa e incrementar a saúde financeira do negócio. Isso decorre essencialmente pela falta de qualificação gerencial do empreendedor.

Gomes e Salas (1999, p. 22) ressaltam que o controle é:

[...] fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes.

Micro e pequenas empresas, de modo geral, apresentam deficiências no mapeamento de seus processos e em seus controles. Não é diferente para as que compõem a indústria de reciclagem de plásticos. O setor de reciclagem é um dos mais importantes segmentos no país quando se fala de preservação ambiental.

Assim, com o mapeamento dos processos e a proposição de controles de gestão pretende-se contribuir para a implementação de mecanismos de melhoria dos processos produtivo, comercial e administrativo e, conseqüentemente, dos resultados da microempresa de reciclagem de plásticos objeto de estudo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com uma abordagem sobre processos gerenciais, com ênfase em processos e procedimentos para auxiliar a empresa em questão nos controles que devem ser utilizados. Na sequência, discorre-se sobre aspectos da controladoria.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Inicia com o tipo de pesquisa e os procedimentos adotados para a execução da mesma. Em seguida, aborda sobre a coleta e análise de dados utilizados no desenvolvimento do estudo.

No quarto capítulo são alinhados a descrição e análise dos resultados. Inicialmente apresenta-se a caracterização da empresa. Seguem-se, o mapeamento dos processos, proposta de controles de gestão, proposição de gerenciamento para promover o crescimento sustentável e a profissionalização da microempresa.

No capítulo final, evidencia-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico do estudo. Este fundamenta-se em material bibliográfico que discorre sobre processos gerenciais e controladoria.

2.1 PROCESSOS GERENCIAIS

Nesta seção aborda-se sobre processos gerenciais. Primeiramente discorre-se sobre o mapeamento de processos gerenciais. Em seguida, comenta-se sobre processos e procedimentos de controle.

2.1.1 Mapeamento de processos gerenciais

Um processo é um agrupamento de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994). Para Dias (2010, p. 6), o processo consiste em “fluxo de processamento de cada etapa envolvida nas operações desenvolvidas pela empresa visando à execução de sua atividade de negócio praticada”.

O mapeamento de processos, segundo Villela (2000), é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura. Além de auxiliar na avaliação dos controles que devem ser utilizados, o mapeamento dos processos permite a identificação dos riscos que afetam as atividades da empresa e a definição dos pontos de melhoria a serem adotados.

Os pontos fortes e fracos da empresa são levantados mais satisfatoriamente com o mapeamento de processos, que é uma ferramenta gerencial que tem a finalidade de auxiliar a empresa a enxergar seus pontos fortes e fracos e também

melhorar os processos existentes.

2.1.2 Processos e procedimentos de controle

Sordi (2006) afirma que os gestores do processo precisam acompanhar o desempenho atual por meio de metas, custos, atividades, tempo e outros indicadores de desempenho que possibilitem o controle do processo. Esses indicadores devem ser analisados frequentemente, pois auxiliam na identificação de gargalos, melhorias e outras variáveis críticas que devem ser tratadas e adaptadas para a melhoria do desempenho.

É importante ressaltar que, sem acompanhamento e análise de desempenho não existe gestão, uma vez que essa é parte integrante do processo em si é fator condicionante para a determinação do grau de excelência que a organização deseja alcançar. Nascimento e Reginato (2010, p. 131) ressaltam que:

(...) controlar significa ter-se o completo domínio sobre a gestão organizacional, desde as bases de apoio que apoiam até a efetiva operacionalização de seus processos administrativos e de geração de resultados, isto é, o processo decisório.

Os processos e procedimentos de controle se alimentam de informações de ambientes internos e externos. Sendo assim, Werkema (1995, p. 6) resalta que:

Um processo é uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço.

Depreende-se que os processos requerem uma visão sistêmica da organização, que considere a empresa de forma holística.

Na Figura 1, a título de ilustração apresenta-se um processo específico, o processo de descontaminação e reciclagem de plásticos.

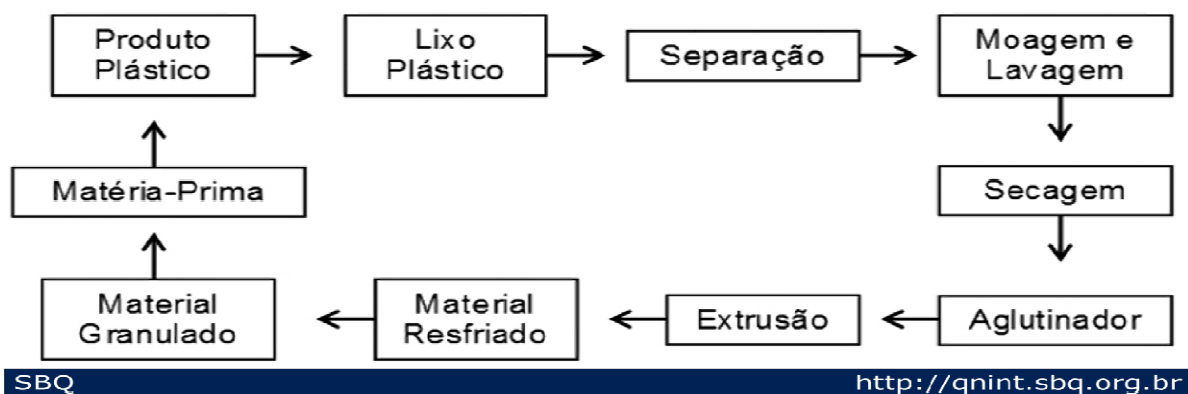


FIGURA 1 - PROCESSO DE DESCONTAMINAÇÃO E RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

Fonte: Sociedade Brasileira de Química (SBQ) (<http://qnint.sbq.org.br>).

Aprendendo corretamente todos os processos, como se opera cada maquinário, o tempo de processo de cada um, torna-se viável e satisfatório o objetivo. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2008, p. 8) nomeia um processo, em publicação da série Cadernos Rumo à Excelência: Processos, como:

(...) um conjunto de todas as atividades pré-estabelecidas e executadas numa sequência planejada com o objetivo de estabelecer ou criar produtos, serviços e processos principais de um negócio e de apoio que atendam completamente as necessidades das partes interessadas, traduzidas ou estabelecidas na forma de requisitos do produto, do serviço e dos processos.

O controle organizacional, segundo Nascimento e Reginato (2009), representa basicamente quais os meios estabelecidos pela administração que serão utilizados por toda a organização de forma a criar padrões de comportamento que devem ser seguidos por todos os membros. Isso garante a eficiência do empreendimento, além de servir como referência para seu próprio monitoramento, através da utilização de métodos apropriados de gestão.

As organizações podem usar diferentes formas para atribuir a responsabilidade pelo controle, sendo possível ter um departamento na empresa. Cada gerente coordena as atividades e esforços de sua equipe. Em unidades menores, denominadas base zero, o empregado é responsável por uma conta contábil; ou determinação da função de controle por determinado período ou projeto (LUNKES; SCHONORREBERGER, 2009).

Os controles significam mensurações e informações. O controle quer dizer direção. Os controles ligam-se aos fatos, isto é, a acontecimentos ocorridos anteriormente. O controle relaciona-se com expectativas, isto é, com o futuro. Os controles são analíticos, preocupam-se com o que fora e o que é. O controle é normativo e diz respeito aquilo que deve ser (DRUCKER, 2000).

Os procedimentos são ações ou atos adotados pela empresa, visando estabelecer eficácia e eficiência em suas operações, considerando a sua qualidade, rentabilidade e segurança quanto à atividade de negócio praticada (DIAS, 2010). Para Nascimento e Reginato (2010), os procedimentos visam padronizar o comportamento administrativo, proporcionando meios de acompanhar as ações dos membros da organização e rastrear cada transação realizada.

Dias (2010) destaca a relevância do controle organizacional identificando alguns indicadores:

- a) indicadores de processo (valores, quantidades, pessoas envolvidas, etc.);
- b) interligação entre todos os processos da empresa;
- c) riscos inerentes ao processo, comuns a qualquer negócio e que independem da eficácia dos controles adotados;
- d) a importância do processo em relação ao negócio exercido pela empresa, considerando a ocorrência de perdas financeiras, o prejuízo à sua imagem e a manutenção da qualidade de seu produto final.

Em relação aos controles em si, Gomes e Salas (1999) citam os seguintes controles:

- a) Controle familiar - presente em empresas com gestão muito centralizada e possuem no comando das posições-chave pessoas de muita confiança. Em geral, possui características de empresas familiares com pouca formalização e não se atribui muita importância aos sistemas de controle financeiro. Esse tipo de controle põe em risco o grau de competitividade da empresa no ambiente externo, pois as resistências para o uso de uma gestão participativa são imensas, o que acaba tornando mais dificultoso a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.
- b) Controle burocrático - utilizado por empresas que possuem alto grau de

centralização e formalização de normas e procedimentos. Propício em ambiente pouco competitivo e adotado em sua maioria por empresas que não buscam a inovação. As resistências são mais percebidas em uma necessidade de mudança ao se deparar com pessoas que possuem um poder de influência parecido como controle familiar e normalmente não são adeptos às mudanças.

- c) Controle por resultados - focado em controles financeiros por centros de responsabilidade e que possuem um maior grau de descentralização. Tais centros de responsabilidade são avaliados por desempenho perante os objetivos traçados e resultados alcançados. Reconhecido em ambientes altamente competitivos, utiliza-se de mecanismos de controles financeiros mais sofisticados.
- d) Controle *ah-doc* - com ênfase em aspectos mais informais e que possuem autocontrole, esse tipo de controle é utilizado por empresas que atuam em ambientes de mudanças contínuas e com certo grau de complexidade que dificultam a formalização de procedimentos e os fatores críticos estão mais relacionados à inovação.

Depreende-se do exposto que a estrutura organizacional de uma empresa está totalmente conectada às influências dos ambientes interno e externo, bem como para a sobrevivência da mesma.

Sendo assim, a melhor decisão de qual estrutura a ser adotada é baseada nos experimentos desses cenários e ambientes, onde a controladoria esquadrinha cada informação e logo após a melhor decisão.

2.2 CONTROLADORIA

A Controladoria é uma área importante na empresa, pois é responsável em alimentar todas as informações aos tomadores de decisão, aos gestores. Ela é considerada um ramo especializado da contabilidade gerencial.

Entretanto, ao longo dos anos, a controladoria perdeu estas características

unilaterais e tornou-se multidisciplinar, ou seja, deixou de ser essencialmente contábil e passou a envolver conhecimentos relacionados a outras ciências, como administração, economia, estatística, psicologia, que atualmente são empregadas em conjunto com a contabilidade (LUNKES; SCHONORRENBARGER, 2009).

Para Nascimento e Reginato (2009, p. 2), a função da controladoria “consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa”. O profissional responsável pela área é chamado de *Controller* ou Controlador.

A Controladoria é considerada um órgão de consultoria, de assessoria, separada das hierarquias da empresa. Para Garcia (2010), a posição hierárquica ocupada por este profissional é claramente percebida. Assume o comando das atividades contábeis, repassa aos gestores informações úteis à tomada de decisões, além de muitas vezes participar das decisões financeiras e planejamentos estratégicos da organização.

Fleury (1997; 1999) aduz que ninguém pode questionar o papel do *controller*, o valor que tem a sua participação na empresa, já que ela é boa por definição. Onde quer que sejam feitas as melhorias na empresa, elas levarão posteriormente à melhoria em áreas como a qualidade e a produtividade. Segundo Nakagawa (1998), “no planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa”.

Segundo Garcia (2010), atualmente são identificadas algumas ferramentas básicas da controladoria mais utilizadas nas empresas, independente de seu porte, como:

- a) Sistemas de informação contábil - o processo de tomada de decisão é baseado na contabilidade, uma vez que sua base conceitual permite o emprego de técnicas e análises para a geração de informações. Seu resultado são as demonstrações contábeis elaboradas, já que sua aplicação tem como finalidade identificar os acontecimentos no patrimônio líquido de uma entidade.
- b) Sistemas integrados de gestão - também conhecidos *Enterprise*

Resources Planning (ERP), os sistemas integrados de gestão tem como objetivo a informatização de todos os processos de uma empresa, sejam eles contábeis, financeiros, de estoques, recursos humanos, etc.

A contabilidade por si só não gera todas as informações necessárias para que a atividade da controladoria possa ser exercida em sua plenitude. Isto por que, como visto anteriormente, a função da controladoria é atuar na compreensão global da empresa, reunindo e transmitindo informações aos gestores. Significa que as informações geradas nas demais áreas da empresa irão alimentar a contabilidade. Assim, torna-se possível quando se trabalha na empresa com um sistema informatizado, que execute as operações de todos os departamentos ou setores.

A controladoria depende totalmente dos sistemas de controle interno existentes na empresa. Eles são a base que garantirá a integridade, a confiabilidade e a tempestividade das informações reunidas pela controladoria, que sustentarão os gestores no processo de tomada de decisões.

A dimensão de controles e procedimentos internos existe fundamentalmente para garantir a integridade das informações sobre todos os eventos que dizem respeito às atividades realizadas na empresa possibilitando que as mesmas espelhem, com propriedade, esses eventos decorrentes da ação gerencial. As dimensões de gestão e controle de dados e informações isoladamente não são suficientes para garantir a eficácia organizacional, pois não asseguram a integridade das informações (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Uma vez que o controle organizacional tem por objetivo garantir a eficiência e eficácia das operações, verificando se os recursos que foram disponibilizados estão sendo utilizados conforme as expectativas dos proprietários, é necessário elaborar um planejamento global e totalmente integrado (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa. Segue-se com os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa é qualitativa e descritiva. Raupp e Beuren (2004) ressaltam que a pesquisa qualitativa permite realizar análises profundas e identificar características não percebíveis em um estudo quantitativo. Raupp e Beuren (2004, p. 81) afirmam que “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”.

As fontes bibliográficas foram pesquisadas em livros, com vistas ao embasamento teórico. Por sua vez, a pesquisa de campo consistiu inicialmente de uma entrevista com o gestor-proprietário.

Também foi realizado um levantamento de dados com o químico da empresa sobre os procedimentos e atividades desenvolvidas. E uma pesquisa com questionário foi preenchido pelos funcionários.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo foi realizado em uma empresa situada na cidade de Curitiba – PR. Trata-se de uma microempresa que atua no setor de reciclagem e granulagem de plásticos. A área estudada dentro da empresa é a financeira.

Atualmente, a empresa opera com 10 funcionários, avaliando que a mesma está cada vez mais aumentando a sua capacidade produtiva que hoje está em quarenta toneladas por mês.

A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa e os dez funcionários receberam um questionário e os todos retornaram devidamente preenchidos.

3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA

Inicialmente foi elaborado um diagnóstico dos processos da empresa, com a finalidade de configurar uma proposta de controles para a área investigada.

Em seguida foram propostos instrumentos de controladoria com vistas à modificar e incrementar novos mecanismos, que contribuam para impulsionar o crescimento e a estabilidade econômica.

Os controles consistem de cadastro de clientes e fornecedores, contas a receber e a pagar e movimento de caixa. Estes controles são importantes para que a microempresa objeto de estudo possua um melhor controle financeiro, ajudando assim a diminuir o risco de erros nas suas decisões.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário buscou levantar dados sobre procedimentos e processos, bem como a evolução da empresa.

O desígnio do trabalho não foi julgar as condutas da administração, mas identificar as assertivas e os pontos a serem melhorados.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa bibliográfica, os dados foram retirados de estudos das entidades de classe e empreendedores que estão no ramo. Por sua vez, com base nos dados coletados na empresa, foi desenvolvido um estudo qualitativo.

Foi realizada uma entrevista com o proprietário, com perguntas voltadas aos setores da empresa e sua visão interna e externa e sobre seu conhecimento mercadológico e, principalmente, o domínio da sua empresa num todo. O gestor solicitou que fosse realizado um trabalho com planilhas e controles de fácil acesso e entendimento, para eventuais acontecimentos na empresa, como troca de mão de obra, férias, ou alguma outra eventualidade repentina.

Os funcionários receberam um questionário em folha impressa, em que foram levantadas questões pertinentes às suas funções e se solicitou sugestões de melhorias para o ambiente em que se encontram. Todas as folhas retornaram devidamente preenchidas e sem oposição dos mesmos ao preenchê-las.

3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Na análise dos dados, inicialmente abordam-se aspectos do segmento econômico que podem impactar estratégias e tomadas de decisões. A pesquisa fundamentou-se em um estudo de caso, descritivo, qualitativo, com coleta de dados para descrição e análise dos problemas. Foram utilizados dados descritivos, por meio de questionários preenchidos pelos funcionários e realizada uma entrevista com o proprietário da empresa.

Todo o estudo baseou-se na empresa em questão, considerando o objetivo de implantar e melhorar procedimentos e processos de controles financeiros, evitando seus riscos. Para isso, teve-se que acompanhar diariamente os processos de controles em todos os setores, seguindo os procedimentos com os fornecedores, o recebimento dos materiais, o atendimento e venda aos clientes, a retirada dos materiais do estoque, as cobranças e pagamentos.

A pesquisa de campo foi realizada durante alguns meses no ambiente interno da empresa. para o devido acompanhamento rotineiro da mesma.

Após todo esse procedimento foram criadas e sugeridas as implantações para as devidas melhorias financeiras.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, na primeira parte, foi levantado o histórico da empresa, as suas atividades, a participação existente no mercado. Realizou-se uma entrevista com o proprietário, em que foram citados todos os processos realizados, desde a criação até a implantação da empresa.

Na segunda parte, a coleta de dados foi baseada nos funcionários, que receberam um questionário e o retornaram satisfatoriamente preenchido. O questionário abordava assuntos rotineiros de suas funções, bem como seus devidos conhecimentos e solicitava sugestões de melhorias para o ambiente de trabalho.

A terceira parte seguiu por meio do mapeamento dos procedimentos e processos levantados. Foi possível avaliar os pontos fracos e fortes e seus riscos e, com isso, melhorar os processos existentes, sugerindo os mesmos ao gestor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICROEMPRESA DE RECICLAGEM

A empresa estudada é do ramo de reciclagem e granulação de plásticos, situada na cidade de Curitiba – PR. Usou-se um nome fictício para a empresa, denominada Master. Suas atividades iniciaram há dois anos e hoje sua capacidade produtiva é de quarenta toneladas por mês.

Seus clientes são fidelizados, conforme relatado, tanto por seus funcionários quanto pelo proprietário da empresa. Essa conduta de total respeito e cordialidade é uma das exigências do proprietário. O mesmo mencionou que até demitiu funcionário por presenciar desrespeito ao fornecedor.

A criação da empresa, como diz o próprio empresário, “foi um tanto quanto curiosa e especulativa e acabou dando certo”. Ele se refere, dessa maneira, devido ao fato de ter tido empresa de confecção de bolsas infantis e de viagens durante trinta e poucos anos, e pagava *royalties* para deter as marcas, marcas famosas.

Infelizmente, o mercado de falsificação não lhe foi favorável, tendo ele que concorrer com as falsificações chinesas que entram no Brasil. Sendo assim, seus

250 funcionários foram dispensados. Após isso, foi aberta uma empresa de importação que existe até hoje e através dela foi importada uma máquina de decapar fios, valor extremamente alto, aproximadamente R\$ 800.000,00.

Foi relatado um pouco do ocorrido para poder chegar na história do nascimento da empresa Master. O proprietário com sua máquina de decapar fios, se perguntou para onde ia todo aquele plástico que cobria os fios, foi mais a fundo e descobriu uma oportunidade de negócio, a reciclagem e granulagem de plásticos.

Sendo assim, foram investidos R\$ 300.000,00 em uma empresa de reciclagem e granulagem de plásticos, que cresce a cada dia mais. Com isso, carece de controles financeiros para a mesma ter vida longa. Hoje, mantém um quadro com 10 funcionários, todos treinados e com experiência no mercado. Todas as decisões são centralizadas no gestor, o fundador da empresa.

Os controles são utilizados para contas a pagar e contas a receber, faturamento, estoque, fornecedores, clientes. Porém, estão precisando de uma melhoria e até amarrar algumas informações para facilitar as tomadas de decisões financeiras do gestor.

Como a empresa foi criada em meio à especulação, não se controla nada por sistemas, e o gestor informou que está disposto a implantar um sistema futuramente. Portanto, a empresa ainda continuará trabalhando com planilhas, estas serão melhoradas e algumas implantadas.

Um fato importante é que o gestor acompanha diariamente os controles, antes de o financeiro repassar as informações, ele já sabe de todos os acontecimentos. Mas como a empresa é de um ramo lucrativo, há que se cuidar para fazê-la ter vida longa.

4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DA MICROEMPRESA

Os procedimentos existentes na microempresa hoje são os seguintes:

- a) Verifica-se quantidade de matéria prima em estoque para futura compra.
- b) Analisa-se o fluxo de caixa para saber a disponibilidade financeira para

liberação ao setor requisitante.

- c) O setor de compras contata fornecedores para pesquisa de preços e obtenção do menor valor, e com isso faz a solicitação de compra.
- d) A matéria prima é entregue na empresa e abrigada em estoque.
- e) O cliente liga para a empresa para obtenção de preço e fornecimento.
- f) É emitida nota fiscal com prazo e condições de pagamento e enviado o arquivo XML à contabilidade, para procedimentos fiscais pertinentes.
- g) A expedição entrega canhoto de recebimento da nota fiscal e boletos ao faturamento que arquiva junto com a cópia da nota fiscal.

Na Figura 2 apresenta-se o fluxo atual das contas a pagar e as contas a receber na empresa objeto de estudo.

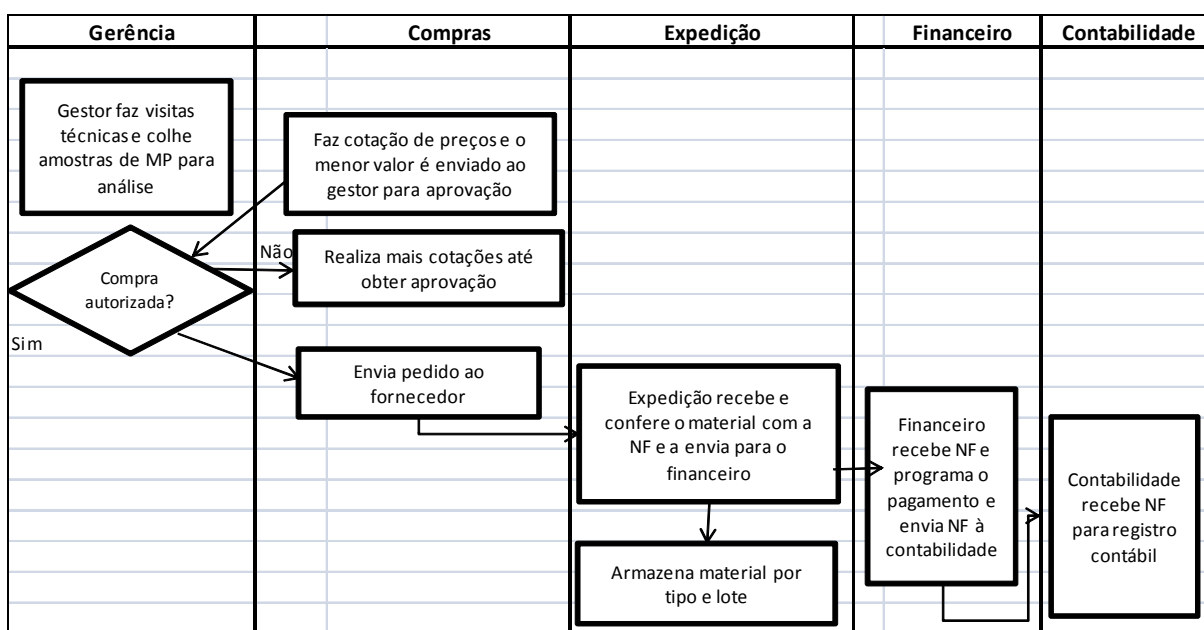


FIGURA 2 - FLUXO ATUAL DAS CONTAS A PAGAR E CONTAS A RECEBER

Fonte: Elaboração própria.

4.3 PROPOSTAS DE CONTROLES DE GESTÃO PARA AUXILIAR NO CONTROLE DOS PROCESSOS DA MICROEMPRESA

Observou-se que entre os processos dos setores haviam melhorias a serem

implantadas e as mesmas estão sugeridas a seguir:

- a) Manter um cadastro atualizado de fornecedores e clientes e averiguar quais desses são mais assíduos, tanto para abastecimento quanto para a demanda.
- b) Fazer visitas técnicas aos fornecedores, com o objetivo de melhorar a qualidade da matéria prima e adquirir amostras para análise e recebimento futuro após verificação.
- c) Contratar agência de transporte que tenha frete/retorno (custo de frete baixo) devido ao retorno do caminhão ser pelo custo do combustível.
- d) Armazenamento por tipo de matéria prima e formação de lotes maiores, mais significativos.
- e) O setor de compras envia as propostas de orçamento ao gestor para aprovação e liberação da mesma. As compras somente serão efetuadas com e assinatura do gestor.
- f) Deve ser feita análise de clientes para saber o consumo, semanal, quinzenal e mensal com o objetivo de manter um estoque regulador para fornecimento.
- g) Obter um sistema de análise de crédito para prevenir eventuais perdas financeiras.
- h) Implantar televendas para contatar os clientes regularmente e dar retorno ao gestor sobre os mesmos.

Na Figura 3, exibe-se o fluxo proposto a ser seguido pelo contas a pagar da empresa objeto de estudo.

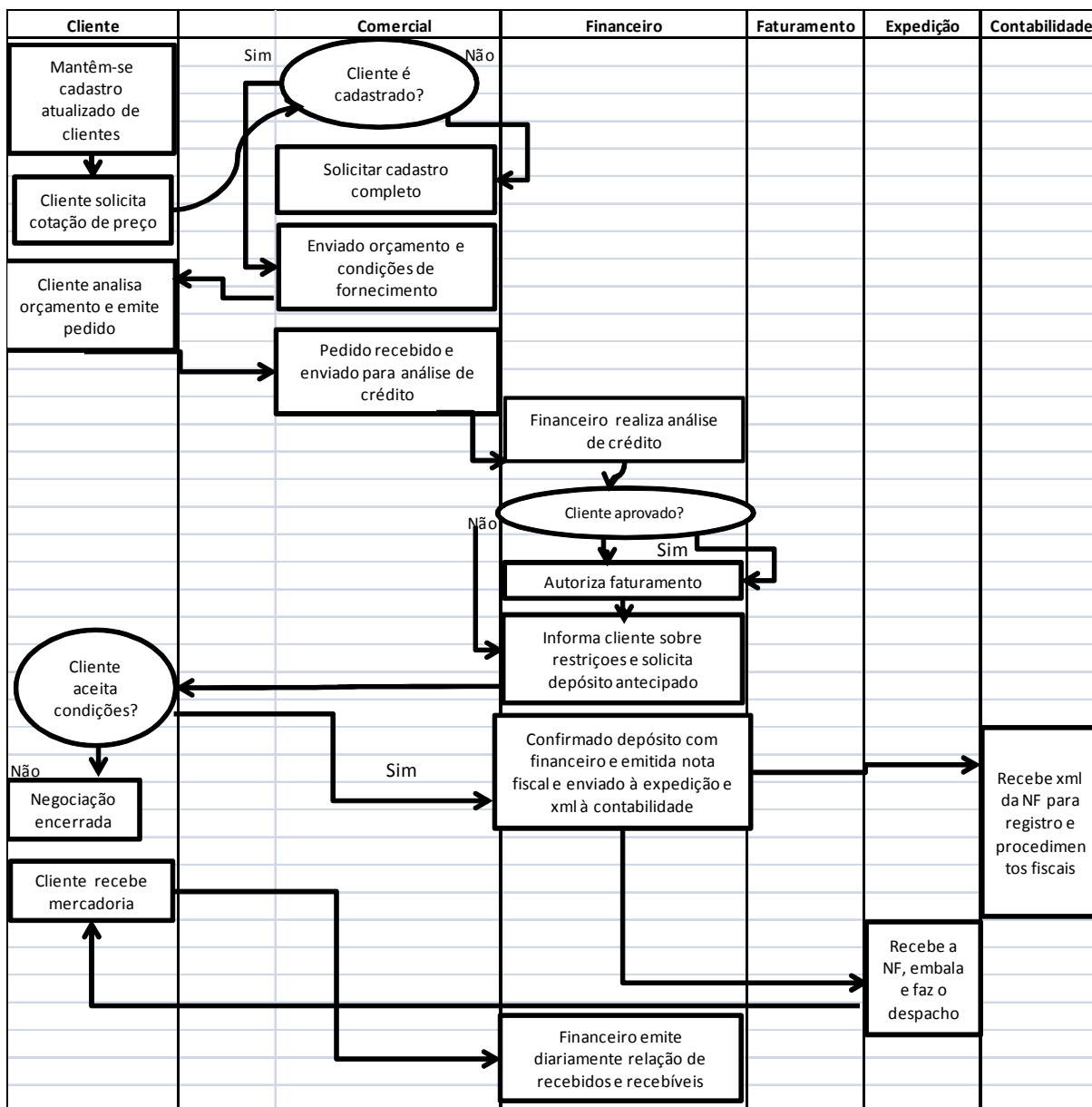


FIGURA 3 – FLUXO PROPOSTO CONTAS A RECEBER

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, na Figura 4 apresenta-se o fluxo proposto a ser seguido pelo contas a receber da empresa objeto de estudo.

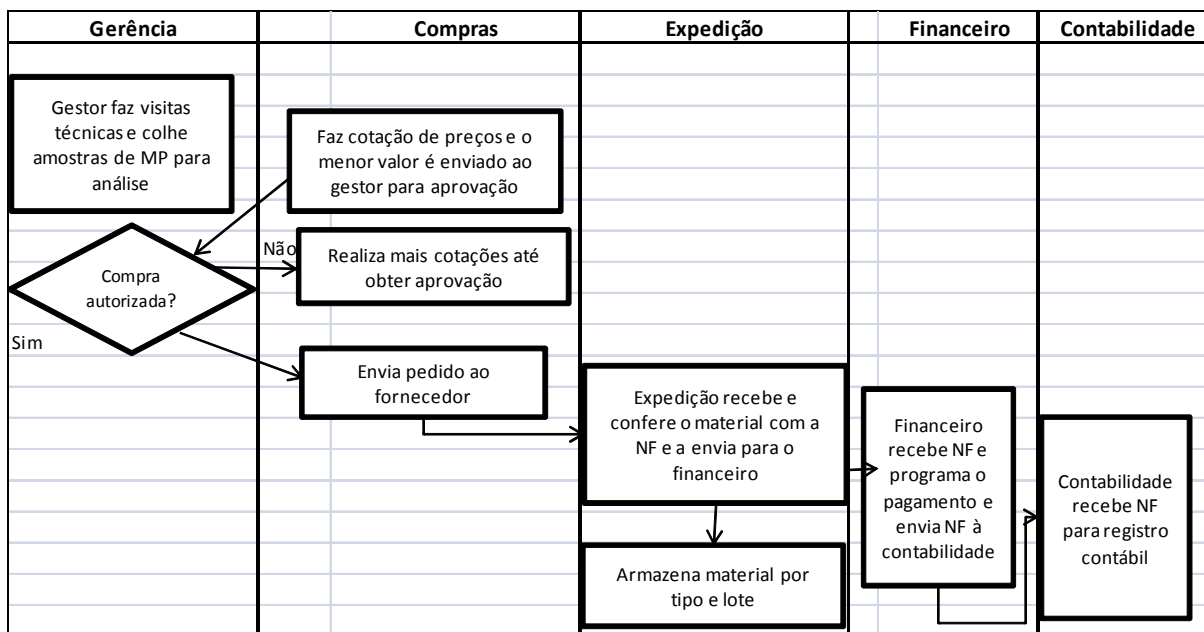


FIGURA 4 – FLUXO PROPOSTO CONTAS A PAGAR
Fonte: Elaboração da autora.

O fluxo proposto para o contas a receber e o contas a pagar da empresa, depois de implementado, dever ser revisado para possíveis aprimoramentos percebidos como necessários.

4.4 PROPOSIÇÃO DE GERENCIAMENTO PARA PROMOVER O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA MICROEMPRESA

Foi elaborado, juntamente com o gerente-proprietário da empresa, um sistema de processo produtivo de modo haja o mínimo de gargalos, fazendo preventivas diárias em todas as máquinas para evitar, com isso, manutenção corretiva, reduzindo drasticamente paradas desnecessárias.

Criou-se também uma proposta para o comprometimento dos funcionários, com vistas à atingir metas diárias de produção pré-estabelecidas. Assim, os funcionários terão benefícios adicionais individualmente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado na empresa em questão, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema..

5.1 CONCLUSÕES

O estudo objetivou, a partir do mapeamento de processos, propor um conjunto de controles de gestão que possa melhorar o gerenciamento dos processos em uma microempresa. Para tal realizou-se um estudo de caso, por meio de entrevistas com o gestor-proprietário e o químico da empresa, além de um levantamento com aplicação de questionário aos empregados da mesma.

A empresa em questão tinha limitações de controles financeiros. Além disso, foram observados alguns vícios de práticas de trabalho de funcionários não interessantes, vindos de aprendizagens de outras empresas. Esse diagnóstico permitiu fazer algumas sugestões para a empresa.

Elaborou-se uma proposta de implantação de controles para a área financeira da empresa. Apresentou-se uma proposta para o fluxo de contas a receber e outro fluxo de contas a pagar, a serem implantados para melhorar o controle financeiro.

O funcionários da empresa constataram que, com disciplina e respeito aos processos, seguindo-os da maneira como devem acontecer, torna-se viável um trabalho com planilhas simples e práticas. Tudo, como recomendado pelo proprietário, enquanto a empresa não implanta um sistema financeiro.

Com a proposta, passou a existir na empresa um melhor entendimento do porque todos os processos e procedimentos necessitam ser adotados, seguidos e acompanhados pela gerência. Isso é especialmente importante para obter êxito e vida longa, por meio dos controles implantados.

Todo o processo tornou-se mais agradável e fácil, simples de gerenciar com a padronização implantada. Houve uniformização, melhorias na qualidade, na redução do período das atividades, sem os gargalos, com presteza e uma maior inteiração e

comunicação saudável entre todas as partes. Assim, conclui-se que a proposta é viável e contribui para a empresa do estudo de caso realizado.

Para a empresa, recomenda-se que o proprietário e os funcionários mantenham os processos e procedimentos, seguindo-os e respeitando-os, considerando que o trabalho de implantação foi acompanhado por todos e muitas sugestões de melhorias foram apresentadas pelos mesmos. O mais sensato é que os funcionários sigam com o que contribuíram.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Em vista das limitações da pesquisa, recomenda-se que futuros estudos tratem de replicar a proposta em outras empresas de pequeno porte. Ainda, que a proposta seja ampliada para outras áreas da empresa, para além da área financeira. Estudos comparativos com empresas mais estruturadas podem contribuir para aprimorar a proposta ora apresentada.

REFERÊNCIAS

- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010..
- FLEURY, Joana Angélica Q. Gestão organizacional: chave para o sucesso de qualquer empresa. **Revista Estudos**, v. 24, n. 1/2, 1997.
- FLEURY, Joana Angélica Q. Gestão organizacional: chave para o sucesso de qualquer empresa. **Linha Direta**, ano 2, n. 18, 1999.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos rumo à excelência: processos**. São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org/site/302/default.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2014.
- GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimento**. 2003. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.
- GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. **Controles de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NAKAGAWA Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implantação**. 7.ed. São Paulo: Atlas. 1993.
- NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHONORRENBARGER, Darci; LUNKES, Rogério João. **Controladoria na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:

<www.portaldeconhecimentos.org.br/index.../processosemapeamento.pdf>. Acesso em: 04 maio 2014.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: QFCO, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DE PROCEDIMENTOS E PROCESSOS NA EMPRESA

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

2. Você recebeu treinamento para exercer sua função?

3. Você tem conhecimento e treinamento para operar todas as máquinas?

SIM () NÃO ()

4. Você utiliza frequentemente os equipamentos de proteção?

SIM () NÃO ()

5. Há quanto tempo você tem experiência em sua função? _____

6. Qual sua escolaridade?

7. Qual sua idade?

8. Qual seu cargo na empresa?

9. Ficaríamos muito satisfeitos em saber se você tem algumas sugestões para dar para a melhoria no ambiente da empresa? Se sim, por favor, as escreva aqui.

Ficamos muito gratos pela sua colaboração!

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

1. Qual a sua escolaridade?

2. O que lhe fez decidir por esse segmento de mercado? Como surgiu a ideia?

3. Quando e como a empresa iniciou suas atividades?

4. O Senhor está no ramo há quanto tempo?

5. A empresa sofreu grandes mudanças? Se existiram momentos críticos, quais foram eles?

6. A empresa passou por mudanças inesperadas de decisões e se sim, quais são?

7. Como é estar à frente de todas as decisões para a criação, manutenção e sobrevivência de uma empresa? Isto lhe é confortável?

8. O Senhor tem total conhecimento de todos os procedimentos e processos dentro da sua empresa diariamente, tanto financeiro como produtivo?

9. Quanto tempo leva um processo produtivo dentro da sua empresa?

10. Como é seu relacionamento com seus clientes e fornecedores? Eles lhe têm fácil acesso?

11. Quais são as dificuldades da empresa hoje?

12. Está satisfeito com o tamanho da sua empresa e a capacidade produtiva ou almeja ampliá-la, expandi-la?

13. Quais as melhorias que o Senhor busca em sua empresa?

14. Gostaria que alguma informação interna lhe fosse fornecida mais esclarecidamente e prontamente? Quais?

15. Tem acesso diário ao fluxo de caixa, contas a receber e a pagar, estoque, os pedidos que estão em andamento e aguardando entrega e os pedidos que já foram entregues?

16. A empresa tem um serviço de pós venda para fidelizar seus clientes?

17. Existe algum descontentamento perante a conduta de seus funcionários?

18. O que lhe traz satisfação na administração da empresa?

19. Qual a real situação financeira da empresa?

20. Como toma decisões estratégicas perante as mudanças mercadológicas?

21. Teve alguma situação em que teve que usar de improviso? E viu alguma oportunidade nesse momento?

22. Há alguém designado dentro da empresa para acompanhar as mudanças mercadológicas ou o Senhor mesmo o faz?

23. A empresa já teve algum problema com fornecedores? Entrega de material fora do prazo, material diferente do que foi solicitado, material contaminado?

24. Se já teve problemas com fornecedores, como fez e faz para que não ocorram mais?

25. Qual o seu diferencial em relação à concorrência?

26. Qual a qualidade de produto e atendimento da sua empresa?

27. Qual a participação da empresa no mercado?

28. Qual o perfil dos seus fornecedores e quantos são?

29. Qual o perfil dos seus clientes e quantos estão ativos?

30. Existe inadimplência desses clientes?

31. Quem faz a prospecção de novos clientes e fornecedores?

32. Como é a logística, a distribuição, entrega dos materiais, tanto dos clientes como dos fornecedores?

33. O Senhor tem algum conselho ou sugestão para a pessoa que está realizando essa pesquisa/trabalho acadêmico em sua empresa?

Grata por sua valiosa participação!